



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA DE AUTOR
CAMPESTRE UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

Profesora

Sandra Paola Muñoz Beltrán

Autores

Jhoselin Vanesa Vargas Tapia

María Isabel Vivero Bass

2023

RESUMEN

Este trabajo busca analizar la industria de servicios de comida con la finalidad de plantear un plan para la creación de una cafetería con un menú que se enfoque en la diferenciación de productos y platos terminados en la ciudad de Latacunga. Para optar por este plan de negocios se consideró el crecimiento de la industria estudiada el cual se percibe un crecimiento anual del 4,7% desde el año 2015 hasta el 2022 percibiendo una oportunidad real para su desarrollo.

Para continuar con el desarrollo de este proyecto se analizaron las diferentes estrategias enfocadas en la diferenciación del producto, su distribución y su plan promocional. En este último se tomó en cuenta una de las festividades más grandes de Latacunga que es la “Mama Negra” para añadir una promoción en honor a esta celebración. De igual manera, se recopiló toda la información para el funcionamiento legal de la futura empresa y de la indumentaria necesaria para la implementación del proyecto y de esta forma lograr el cálculo de la inversión inicial del plan de negocios.

Por último, se elaboró el análisis de viabilidad financiera y la proyección de ventas a cinco años en el cual se calculó el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Recuperación de la Inversión se pudo determinar qué proyecto investigado es viable y rentable tanto para el inversor como para el proyecto considerando que la recuperación de la inversión inicial será en 3,37 años para el proyecto y 3,16 años para el inversionista por lo que se recomienda su ejecución.

ABSTRACT

This work seeks to analyze the food service industry to propose a plan for the creation of a cafeteria with a menu that focuses on the differentiation of products and finished dishes in the city of Latacunga. To opt for this business plan, the growth of the industry studied was considered, which perceives an annual growth of 4.7% from 2015 to 2022, perceiving a real opportunity for its development.

To continue with the development of this project, the different strategies focused on the differentiation of the product, its distribution and its promotional plan were analyzed. In the latter, one of the biggest festivities in Latacunga, which is the "Mama Negra", was considered to add a promotion in honor of this celebration. In the same way, all the information was collected for the legal operation of the future company and the necessary clothing for the implementation of the project and in this way achieve the calculation of the initial investment of the business plan.

Finally, the financial viability analysis and the five-year sales projection were prepared, in which the Net Present Value, Internal Rate of Return and Investment Recovery Period were calculated, it was possible to determine which project investigated is viable and profitable both for the investor as for the project considering that the recovery of the initial investment will be in 3,37 years for the project and 3,16 years for the investor, therefore its execution is recommended.

ÍNDICE

1. Introducción.....	10
2.Revisión de la literatura.....	11
3. Identificación del objeto de estudio	13
4.Planteamiento del problema	14
5.Objetivos	14
5.1 Objetivo general.....	14
5.2 Objetivos específicos	15
6.Justificación y aplicación de la metodología	15
6.1 Análisis del sector	16
6.2 Estudio de la industria y su tamaño.....	16
7.Análisis Pestel	18
8.Análisis Porter.....	20
9. Investigación del mercado y análisis del cliente	22
9.1 Segmento de mercado.....	22
9.2 Análisis de resultados	23

10. Estrategia Genérica de Michael Porter.....	25
10.1 Estrategia de Posicionamiento.....	26
10.2 Producto	27
10.3 Estrategia de Distribución	28
10.4 Estrategias de precios	29
10.5 Estrategias de Promoción y Comunicación.....	30
10.5.1 Estrategia Promocional	30
10.5.2 Publicidad.....	30
10.5.3 Plan de Promoción	31
11. Aspectos generales del negocio	33
11.1 Nombre de la empresa.....	33
11.2 Logo.....	33
12. Ubicación	33
12.1 Detalles de instalación	34
13. Gestión táctica de operaciones.....	35
13.1 Descripción de procesos.....	37
13.1.1 Proceso de compra de materia prima.....	37

13.1.2	Proceso de selección del personal.....	38
13.1.3	Proceso de producción y perchado	39
13.1.4	Proceso de atención al cliente.....	40
13.2	Cadena de valor.....	41
13.2.1	Ventaja competitiva	41
13.2.2	Necesidades y requerimientos	42
13.2.3	Capacidad	44
13.2.4	Inversión inicial.....	45
13.2.5	Costos de mano de obra y materia prima.....	46
13.3	Plan de producción	46
13.3.1	Costes materia prima	46
13.3.2	KPI'S de procesos.....	47
13.4	Plan de compras	47
14.	Filosofía empresarial	49
14.1	Misión	49
14.2	Visión.....	49
14.3	Objetivos a Mediano Plazo	49

15. Organigrama de la empresa	50
16. Información legal.....	52
16.1 Tipo de empresa	52
16.2 Gastos de constitución.....	53
16.3 Permiso de funcionamiento.....	54
16.3 Legislación Vigente.....	54
17. Plan financiero	55
17.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	55
17.2 Proyección de ventas.....	57
17.3 Estado financiero proyectado.....	57
17.4 Flujo de caja.....	57
17.5 Estado de situación financiera proyectada a cinco años	58
17.6 Análisis de relaciones financieras	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	60
Bibliografía	61
ANEXOS	64

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de evaluación de alternativas.....	15
Tabla 2 CIU de la industria.....	16
Tabla 3 Análisis Pestel.....	18
Tabla 4 Segmentación de mercado.....	23
Tabla 5 Cartera de productos.....	29
Tabla 6 Costo de promoción	31
Tabla 7 Costo de promoción	32
Tabla 8 Costo de promoción	32
Tabla 9 Cadena de valor.....	41
Tabla 10 Equipos de cocina.....	42
Tabla 11 Mobiliario y herramientas de cocina	43
Tabla 12 Equipos de limpieza.....	43
Tabla 13 Equipos de computación y facturación	44
Tabla 14 Mobiliaria e insumos para el salón	44
Tabla 15 Inversión inicial	45
Tabla 16 Suelos de colaboradores	46
Tabla 17 Gastos operacionales	46
Tabla 18 Organizador de productos y proveedores	48
Tabla 19 Perfil del puesto y actividades a realizar	51
Tabla 20 Gastos de Constitución.....	53
Tabla 21 Proyección de unidades vendidas del primer año.....	55
Tabla 22 Proyección de unidades vendidas a cinco años	56
Tabla 23 Venta a cinco años.....	57

Tabla 24 Estado de resultados anual o estado de perdidas y ganancias	57
Tabla 25 Flujo de caja.....	57
Tabla 26 Estado de situación financiera.....	58
Tabla 27 Evaluación financiera	59

Índice de figuras

Figura 1 Valoración del VAB y el PIB 2022	17
Figura 2 Las cinco fuerzas de Porter.....	20
Figura 3 Segmentación enfocada a un nicho.....	25
Figura 4 Niveles de un producto.....	27
Figura 5 Canal de Distribución	28
Figura 6 Logo de la cafetería	33
Figura 7 Mapa de ubicación geográfica.....	34
Figura 8 Distribución de las instalaciones	34
Figura 9 Mapa de Procesos	36
Figura 10 Proceso de compra de materia prima.....	37
Figura 11 Proceso de producción y perchado	39
Figura 12 Proceso de atención al cliente en el local	40
Figura 13 Estructura organizacional.....	50

1. Introducción

El nacimiento de las cafeterías se originó en el Siglo XIII en Etiopía a raíz del descubrimiento del café. A partir de ahí el café se empieza a ser conocido hasta llegar a Arabia donde se crea el primer establecimiento en el cual se ofrecía el café como bebida. Rápidamente, las cafeterías se convirtieron en lugares con renombre y comenzaron a ser visitadas constantemente por diplomáticos e intelectuales. En 1720 se abre la primera cafetería europea en Venecia la cual fue llamada Café Florián en la Plaza de San Marcos y a partir de ahí se crea una difusión de implementación de cafeterías alrededor del mundo (Escuela Gourmet ,2021).

Durante años, la capital del Ecuador ha contado con varias cafeterías centenarias una de ellas ubicada en el Centro Histórico de la capital, la cual han mantenido la preparación de comidas y bebidas tradicionales de la región. (Revista Vistazo, 2015).

En la actualidad, la gastronomía está constantemente transformándose y con ella los diversos conceptos de cómo cautivar a los comensales. Hoy por hoy, las personas buscan vivir experiencias a través de la comida, servicio y productos desconocidos, lo que dio paso a la creación de la cocina de autor en restaurantes, cafeterías, bares, bistros y demás. (ISU Universidad, 2023)

El menú de autor hace mención de las creaciones que hace un chef sobre un plato añadiéndole nuevas técnicas, productos y sabores. Adicionalmente, en la cocina de autor es importante que sus platos tengan una historia o concepto por detrás para que la comida sea el instrumento para la transmisión de estas historias. (ISU Universidad, 2023)

La intención de esta investigación es elaborar un proyecto en el cual la cafetería de autor "Aroma" ofrezca diversos platos apetecibles tanto por su sabor como por su

presentación acompañados de una buena ambientación. La finalidad de este proyecto se sintetiza en la búsqueda de ser líderes en el mercado de la ciudad de Latacunga.

El objetivo de esta investigación es la creación de un plan de negocios que ayude a la determinación de la factibilidad del proyecto, en el cual se determina cual será la segmentación, el mercado objetivo, la inversión inicial y las diferentes estrategias a usar.

2. Revisión de la literatura

Es importante revisar la literatura; con el fin de conocer las mejores prácticas y estrategias que se han utilizado en el pasado, y hacer una recopilación bibliográfica para que esta información sirva de guía para el modelo de negocio a implementar.

Siguiendo a (Brown y Sutter, 2012), la investigación de mercados es una actividad más amplia y diversa de lo que generalmente se piensa. Sin embargo, la investigación comercial va mucho más allá. No consiste simplemente en preguntar a determinados consumidores su opinión o percepción a cerca de un producto o servicio concreto.

El (Banco Central del Ecuador, 2022) es una fuente de información con datos económicos y financieros relevantes sobre el país y para determinar el crecimiento de las industrias del país.

Otra página gubernamental muy útil es: El municipio de (Latacunga, 2020), constituye información del área específica de la investigación con análisis socioculturales, religión, idiosincrasia, actividad y participación económica para el sector de estudio.

Publicaciones nacionales, en revistas como (La Hora, 2022), (Universo, 2022) mantienen al día el comportamiento del mercado, su principal fin es difundir las noticias

locales, en las que se ha podido realizar un análisis de la línea de investigación típica de la provincia y sus festividades como la “Mama Negra”.

Por su parte (Porter, 2008) constituye una cita obligada para quien quiera conocer las cinco fuerzas de análisis a las empresas y su ventaja competitiva. Con el fin de comprender la dinámica competitiva de la industria a desarrollar, estrategias para competir, y lograr una posición rentable dentro del mercado.

Para una búsqueda orientada en aspectos legales, se menciona (Ley de Compañías, 2023), que brinda información para determinar el tipo de empresa con el cual se constituirá la cafetería, y toda la información que deberá presentar el usuario para la constitución. Por otro lado, el (Código del Trabajo, 2023) es una fuente de investigación que ofrece obligaciones del empleador, trabajador, y todos los beneficios por ley que estarán sujetos los colaboradores de la cafetería.

El auge del internet permite acceder a plataformas en línea que proporcionan información y opiniones de consumidores en relación con la industria como: (TripAdvisor, 2022), que brinda un gran beneficio para los usuarios de la plataforma e investigadores que quieren ingresar al mercado de alimentos, bebidas y host.

Con respecto a la estrategia de marketing, según Newman; el pull marketing es una estrategia con la cual el productor atrae o jala a los usuarios finales o consumidores, mediante el uso de la prensa, radio, televisión o plataformas digitales a través de descuentos, regalos, muestras gratis, entre otros. (Murilo Kuschick, 2019)

Finalmente es importante realizar una evaluación financiera para conocer si el negocio es rentable, según artículo de la (Universidad Austral) se debe conocer la estructura de capital es riesgo del negocio, así como el riesgo financiero. Por otro lado, se debe analizar el apalancamiento financiero y default, para realizar las proyecciones

correspondientes y analizar la rentabilidad y viabilidad del negocio.

3. Identificación del objeto de estudio

Se determinó que la mayor parte del ingreso económico del hogar de los Latacungueños se destina de 60% al 80% para la compra de alimentos. (Ramos Morales & Sarmiento Gualdrón, 2021).

En los resultados del Censo Nacional Económico, a cargo del INEC, en todo el cantón Latacunga funcionan 6.653 establecimientos comerciales, los cuales generan un aproximado de USD. 566 millones anuales en ventas. Las principales actividades comerciales del cantón son la venta y distribución de alimentos y bebidas, venta de ropa y calzado, mantenimiento y reparación de vehículos, los servicios de restaurantes y venta de comida, entre otros. (Latacunga, 2020).

Adicionalmente, dada la investigación pertinente y datos emitidos por Tripadvisor, existen varios establecimientos de comida en la ciudad de Latacunga en la cual brindan a sus clientes menús tradicionales, pizzas o comida rápida. Asimismo, en base al estudio de mercado realizado a habitantes de esta ciudad a través de encuestas y focus group se pudo confirmar la hipótesis en la cual se determinaba que los latacungueños buscan vivir nuevas experiencias gastronómicas que no solo busque nutrirlos sino también que puedan vivir una degustación de sabores nuevos con una buena ambientación.

De acuerdo con los registros de los restaurantes y cafeterías en Latacunga se evidencia que no existen cafeterías de autor dentro de la ciudad, sin embargo; desde el año 2018 opera un establecimiento de comida bajo esta modalidad y según datos de TripAdvisor califican al establecimiento como: “cocina creativa con buen ambiente” siendo este un restaurante más no una cafetería (TripAdvisor, 2022).

Actualmente, los comensales buscan llenar esa emoción de encontrarse con familiares y amigos cercanos en una mesa donde buscan reforzar sus encuentros con la experiencia de nuevos lugares que les ofrezcan algo más que solo mostrarles un menú y posteriormente servirles sus alimentos. OpenTable, plataforma gastronómica para reservas, plantea que el 37% de los comensales están dispuestos a pagar un precio justo por tener una experiencia gastronómica diferente. (OpenTable, 2022)

4. Planteamiento del problema

La finalidad de este proyecto es el análisis de la viabilidad comercial de una cafetería de autor en un sector con vegetación en la ciudad de Latacunga. Una cafetería de autor busca deleitar a sus clientes con una alta calidad de productos en sus alimentos y bebidas creando una experiencia memorable y especial para ellos.

Adicionalmente, este tipo de cafetería no solo busca satisfacer a sus comensales a través de la comida sino también ofrece un ambiente acogedor y diseñado cuidadosamente con la finalidad que los clientes se sientan relajados y disfruten del espacio que esta pensado para que los clientes puedan tener un lugar donde socializar con amigos o familia, trabajar o simplemente pasar un momento de tranquilidad.

El problema se resume en resolver la siguiente pregunta ¿es viable la creación de una cafetería de autor campestre ubicada en la ciudad de Latacunga?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad en implementar una cafetería de autor campestre en la ciudad de Latacunga.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de entorno macro y micro; con el fin de identificar cuáles son las oportunidades y amenazas del desarrollo del plan de negocio según su industria y segmentación.
- Realizar un estudio de mercado para reunir información sobre la segmentación de clientes y sus necesidades.
- Realizar una propuesta de mercadeo para lograr la introducción del negocio al mercado.
- Analizar los aspectos financieros y económicos, para conocer la factibilidad de crear el establecimiento.

6. Justificación y aplicación de la metodología

Tabla 1

Matriz de evaluación de alternativas

Criterios de evaluación	A	B	C
	Cocina de Autor	Cocina Tradicional	Alta Cocina
Inversión inicial	3	3	3
Ubicación	3	2	2
Acceso a Proveedores	2	2	2
Infraestructura	3	3	2
Rotación de Producto	3	3	3
Costos de Producción	14	13	12

Nota. El criterio de ponderación es 3 – Muy Importante; 2 Importante; Nada Importante

En la presente tabla se analiza las alternativas a aplicarse para introducir la cafetería al mercado y que esta tenga aceptación.

6.1 Análisis del sector

Para determinar el sector al cual está dirigido este plan de negocio, se halló su obtención mediante la Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU, en la cual se observa el siguiente cuadro:

Tabla 2

CIIU de la industria

Clasificación:	CLASIFICACIÓN AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 3)
Código:	I5610.01
Descripción:	Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar.

Nota. Tomado de INEC, 2012

6.2 Estudio de la industria y su tamaño

Para Ecuador, en la industria de alojamiento y servicio de comida es uno de los sectores con mayor aporte para el desarrollo social y económico debido a que representa el 2,5% en el VAB y 2,5% en Producto Interno Bruto del país.

Por otro lado, según el Banco Central del Ecuador; el sector del alojamiento y servicios de comida ha tenido un crecimiento del 4,7% desde el 2015 hasta el 2022. Este sector hizo un aporte de 2.7 miles de millones de dólares al PIB en el 2022, lo cual representó un incremento nominal del 17,4% (12,3% en valores reales) en relación con el 2021. Asimismo, en el Informe que realiza el BCE sobre los Resultados del cuarto trimestre del 2022 emitido en marzo del 2023, muestra el VAB (Valor Agregado Bruto) y el PIB (Producto Interno Bruto) en cuanto al alojamiento y servicios de comida los mismos que se ven en la siguiente imagen.

Figura 1

Valoración del VAB y el PIB 2022



Según datos obtenidos del BCE, la provincia Cotopaxi y la de sus alrededores como Bolívar, Tungurahua y Pichincha, suman el 29,7% de todo el sector de alojamiento y servicio de comida del Ecuador.

6.3 Ciclos económicos

Esta industria tiene ciclos económicos más activos cuando hay feriados nacionales como: Carnaval, Día de los Difuntos, Viernes Santo, Navidad y Año Nuevo en donde las familias desean disfrutar de sus días de descanso satisfaciendo su paladar en los diferentes restaurantes, cafeterías, bares entre otros. Asimismo, otras temporadas en las que existe una fuerte actividad económica en esta industria es cuando se celebra nacionalmente a familiares como: el día de la madre, el día del padre, el día del niño y el día del Amor y la Amistad.

Según la Hostería Rincón de Puembo, ubicada en Quito, esta industria tiene una

actividad económica activa en abril, mayo, junio, julio y septiembre, meses en los cuales se celebran muchas bodas debido a que en esa temporada el clima es adecuado para poder realizar celebraciones tanto al aire libre como en locales cerrados.

En cuanto a las provincias de Cotopaxi, ésta celebra anualmente del 23 al 28 de septiembre a la “Mama Negra”. En esta celebración religiosa, la cual se ha considerado como Patrimonio Inmaterial del Ecuador, acuden varios laticungueños y ciudadanos de todo el país. En esta época se realizan licores a base de frutas y comidas tradicionales enfocadas en cerdo, pollo, conejo y cuy acompañados con papas, choclos, habas y chochos. (La Hora, 2022)

7. Análisis Pestel

Tabla 3

Análisis Pestel

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICO	Las MIPYMES que realicen actividad económica, tendrán que obtener su categoría a través del Registro Único de MIPYMES - RUM, documento válido para realizar trámites en otras organizaciones del estado y acceder a beneficios que ofrece el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (Gob.ec, 2022)	Cubrir varios costos para la obtención de permisos de funcionamiento de los establecimientos de restaurantes, cafeterías y bares escolares. (Gob.ec, 2022)
ECONÓMICO	La Cámara de Comercio Internacional presentó el proyecto ICC TradeComm en febrero del 2022 para apoyar a 50.000 mipymes promoviendo más de \$3 400 millones entre el 2022 y	Las mipymes en Ecuador representan el 99,5% de las empresas creando una amplia competencia (La

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	2026. (La Hora, 2022)	Hora, 2022).
SOCIAL	Según, Estado de la competitividad responsable abalado por ONG británica AccountAbility (2007), Ecuador está en el lugar 79 de un ranking de 109 países que son responsables socialmente en sus empresas (Olmedo, 2020)	En Ecuador no hay leyes que obliguen a los pequeños y grandes negocios a desarrollar proyectos de responsabilidad social empresarial. Se debería dar merito a las instituciones que si lo realizan (Olmedo, 2020).
TECNOLÓGICO	El uso de las redes sociales es crucial para los negocios de hoy en día. Según Instagram, el 90% de los usuarios que están en esta red social siguen a una empresa. También informa que dos de cada tres de las personas que han sido encuestadas han dicho que esta herramienta les permite interactuar con los negocios. Y por último el 50% de los usuarios se interesan más en los negocios cuando ven sus anuncios. (Instagram, 2022)	Exposición de muchos comercios en las diferentes plataformas digitales.
LEGAL	Los emprendedores cuentan con la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación la cual tiene como propósito establecer el marco normativo que incentive a las personas a emprender bajo la innovación y el desarrollo tecnológico. (Gob.ec, 2020)	

Nota. Elaboración propia

8. Análisis Porter

El análisis de las cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. (Porter, 2008)

Figura 2

Las cinco fuerzas de Porter



Nota. Tomado de 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes

Se puede analizar que el poder de negociación de los clientes es alta debido el consumidor tiene el poder de decidir dónde puede consumir sus alimentos. Adicionalmente, la industria de servicio de comida brinda la misma utilidad para todos sus clientes la cual es satisfacer la necesidad de alimentarse. Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos en el focus group, las encuestas realizadas y los análisis de tendencias en la industria del 2023 demuestran que los clientes buscan establecimientos en donde no solo puedan satisfacer su alimentación, sino que también puedan disfrutar de una experiencia distinta a través de la comida y su entorno. De

hecho, OpenTable; reconocida plataforma gastronómica para gestionar reservas; menciona que en base a sus datos el 37% de los comensales no tienen problema en pagar un precio justo por vivir una propuesta gastronómica diferente. (OpenTable, 2022)

Amenaza de nuevos entrantes

Según datos del Banco Central del Ecuador, la industria de servicio de comida ha incrementado un 4,7% en los últimos ocho años, por lo cual se puede decir que la amenaza de nuevos entrantes o competidores es alta. De acuerdo con el número de competidores existentes en la industria, se puede analizar que el ingreso de nuevos competidores con productos similares ya que no es complicado. Sin embargo, existe varios requerimientos obligatorios proporcionados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para el funcionamiento de un establecimiento que brinde alimentación lo cual limita al incremento elevado de competidores.

Poder de negociación de los proveedores

En cuanto a la negociación con proveedores para la cafetería es baja ya que existe variedad de proveedores locales o importadores, por lo que, al existir una oferta amplia, se considera que su poder de negociación es bajo. Adicional al ser una empresa nueva, existe la posibilidad de crear alianzas estratégicas y facilidad en pagos para su adquisición.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que los consumidores pueden optar por comida hecha en casa, comida congelada o pedidos de comida a través de apps de delivery. Estas apps tuvieron auge en Ecuador desde el año 2020, según el

diario El Universo en los últimos cuatro años, estas aplicaciones móviles han estado en constante desarrollo, (Universo, 2022) lo cual generaría mucha competencia.

Rivalidad entre los competidores existentes.

Actualmente de acuerdo con el código CIIU I561001 se ha identificado 2885 competidores en el sector económico, por lo que la rivalidad entre competidores es alta porque las barreras de entrada son bajas debido a que con poco presupuesto se puede implementar un servicio de comida. Adicionalmente, existe muchas opciones de proveedores lo cual permiten tener una variedad de productos para los competidores que se encuentren en la industria.

9. Investigación del mercado y análisis del cliente

9.1 Segmento de mercado:

Debido a que la industria de alojamiento y servicio de comida goza de una amplia audiencia de comensales, se ha decidido encuestar a hombres y mujeres mayores de 18 años. El proyecto se desarrolló en la ciudad de Latacunga, según los datos del INEC 2023, su población total es de 243.240 habitantes, la población económicamente activa es de 153.484, de eso se seleccionó a hombres y mujeres con un rango etario de 18 y 45 años que acuden frecuentemente a una cafetería (dato sacado de encuestas), pertenecientes a los niveles socioeconómicos c+, b y a. Se infiere que la estrategia a utilizar es la segmentación enfocada a diferenciación de producto, es decir que el negocio tendrá un valor agregado en sus servicios para tener una exclusividad percibida por el cliente. Desembocando en 55.254 habitantes.

Tabla 4*Segmentación de mercado*

SEGMENTACIÓN DE MERCADO		
DETALLE	DATO	FUENTE
Total Ecuador	18.224.686	MARZO INEC 2023
Población Latacunga	243.240	MARZO INEC 2023
Población Económicamente Activa	63,10%	MARZO INEC 2023
segmentación PEA	153.484	
NSE = C+, B y A	36%	INEC 2010
Segmentación NSE	55.254	

Nota: Elaboración propia

9.2 Análisis de resultados

Con el propósito de poder obtener resultados que disminuyan el sesgo, se realizó la encuesta a habitantes de Latacunga para su análisis, utilizando fuentes primarias como Forms de la plataforma Outlook con un total de 49 encuestados. Los resultados obtenidos son los siguientes:

El 38% del total de los encuestados se encuentran en una edad promedio entre 25 y 40 años, el 30% corresponde a 40 años en adelante y el 32% tienen un rango de edad de 18 a 25 años. Respecto al género de los encuestados el 61% pertenece al género femenino y 39% al género masculino.

Producto

El 37% de encuestados asisten de 2 a 3 veces al mes a las cafeterías, lo cual refleja que existe potencial dentro del mercado, y una visita constante a estos establecimientos, Por otro lado, el 35% asiste al menos 1 vez al mes y el 29% no asiste a cafeterías con frecuencia. En cuanto a los productos de consumo al asistir a una cafetería en su mayoría representando el 41% recurren por bebidas varias, como café, jugos, cocteles e infusiones, el 35% por

sánduches, 20% postres y el 4% por ensaladas.

Por otro lado, en el focus group los participantes indicaron nombres de establecimientos de comida detallados a continuación:

El Gringo y la Gorda: Ubicada en el pasaje Tovar del centro de Latacunga, su comida representa una fusión de sánduches tipo PO BOY de New Orleans, hechos con productos locales y sazón ecuatoriana.

Nice Cream & Tutto Fredo: Es una heladería – cafetería que ofrece desayunos, postres, bebidas como café, frozen mocaccino entre otros, además de variedad de sabores en sus helados.

Cheem Coffe: Cafetería con productos delicatessen, cuentan con variedad de productos entre ellos postres, desayunos personalizados, y su particular café.

Plaza

Al preguntar a los encuestados cuál sería la ubicación de su agrado en una cafetería, el 33% respondió dentro de la ciudad y el 67% les gustaría en espacios que cuenten con espacios de vegetación y al aire libre. El factor más importante para los encuestados es la variedad 38%, como segundo factor es el servicio al cliente 25% y el 20% por sus precios.

Por otro lado, el 87% de los encuestados no conocen un restaurante con estilo cocina de autor en Latacunga, y el 13% aseguran conocer.

Adicionalmente, se pudo validar la información en el focus group en cuanto al tipo de comida y el 100% les gustaría experimentar el concepto comida bajo menú de autor, indican que es un tipo de cocina que no se conoce en el sector, y adicional el 90% prefiere un ambiente campestre y el 10% cerca de la ciudad.

Precio

Respecto al precio que estarían dispuestos a pagar sería un rango de \$5 - \$8 pertenecientes al 82% de los encuestados, \$8 - \$15 el 18%. De igual manera se constató en el focus group la inclinación de los participantes, por el rango de precios de \$8 - \$15.

Promoción

En cuanto a la promoción el 100% de asistentes al focus group indicaron que la principal fuente de promoción son las redes sociales y recomendaciones de amigos para visitar estos establecimientos

10. Estrategia Genérica de Michael Porter

Estrategia: Segmentación Enfocada a un Nicho

Figura 3

Segmentación enfocada a un nicho



Nota. Tomado de Estrategia competitiva (Michael Porter)

Dado el resultado del número de personas del mercado objetivo y características, gustos, preferencias y tendencias similares, son personas entre 25 a 40

años que acuden frecuentemente a una cafetería, se infiere que la estrategia a utilizar es la segmentación enfocada a diferenciación de producto, es decir que el negocio tendrá un valor agregado en sus servicios para tener una exclusividad percibida por el cliente. Esta filtración de información desemboca en 6.951 personas como mercado objetivo y de este tomando un 34% de las personas que están dispuestas a probar sabores nuevos para tener una meta mercado promedio mensual al final del año cinco obteniendo un número de personas de 2.363.

La cocina de autor o cocina creativa, es una propuesta culinaria en la cual el chef o cocinero se encarga de preparar recetas incorporando su propia visión y estilo con el fin de satisfacer al comensal, en ese sentido, el sector al que pertenece el presente plan de negocios es la diferenciación del producto; ya que de acuerdo al análisis de mercado que se ha realizado previamente se puede justificar que el cliente paga precios más altos por una experiencia y calidad en el servicio, que es lo que destaca a la cafetería a través de un servicio único que estimulará los sentidos del cliente por su sabor, además de otros atributos como: localización, calidad, servicio al cliente, ambiente, y promociones.

10.1 Estrategia de Posicionamiento

Estrategia: Más por más

Dado los resultados de las encuestas, se opta por la estrategia de posicionamiento de más por más, es decir; los clientes estarían dispuestos a pagar más por un mejor servicio tanto en comida, sabor, presentación, ubicación, experiencia, temática del lugar ya que esto brinda un valor agregado y se sale de lo común. (Ansoff, 2017)

10.2 Producto

Figura 4

Niveles de un producto



Nota. Tomado de Los tres niveles de producto en Marketing

Producto básico: Es el servicio o beneficio fundamental que el cliente está comprando en realidad, producto Básico que corresponde al beneficio esencial que cubre la necesidad (Association, 2020). De acuerdo con el primer nivel del producto, la esencia de la cafetería es cubrir esta necesidad de alimentarse.

Producto real: Es el segundo nivel de Producto Esperado o Real el que contiene el conjunto de atributos que desean los consumidores y lo diferencian de la competencia en este caso, nuestra principal diferenciación y atributo es la cocina de autor que da un valor adicional al negocio por su recetario único y la presentación de los menús de acuerdo a su emplatado, otro punto importante es la localización y ambientación campestre que permitirá que los clientes vivan una experiencia que solo ofrece este negocio, además de atención al cliente de primera y seguimiento postventa para lograr la fidelización. (Association, 2020)

Producto aumentado: Es todo lo que excede de las expectativas del cliente, un producto aumentado alrededor de los beneficios básicos y el producto real; para eso se utilizará el marketing relacional que permitirá tener relaciones efectivas y de largo plazo con nuestros clientes.

En este caso la estrategia de marketing relacional consiste en dar valor a la opinión del cliente, permitiendo que tenga un comportamiento positivo con los platos establecidos e identificación de la empresa, esto se realizará mediante:

- Generación de encuestas de satisfacción al cliente
- Ofrecimiento de retroalimentación por parte del cliente de los platos.
- Realizar servicio de llamadas para satisfacción.

10.3 Estrategia de Distribución

Se puede concluir que la estrategia de distribución es directa y exclusiva ya que se cuenta con un local y se atenderá directamente en esta instalación. Es necesario mencionar que no se cuenta con sucursales ni intermediarios. En este tipo de distribución los clientes visitan el establecimiento de acuerdo con los horarios de atención y viven la experiencia de cocina de autor de una manera directa.

Figura 5

Canal de Distribución



Nota. Elaboración propia

10.4 Estrategias de precios

Los precios establecidos del menú se hallaron en base a una percepción de calidad del cliente y alineada a la estrategia de diferenciación. Los productos utilizados para la elaboración de los platos estarán enfocados en función a su calidad es por ello que el porcentaje de rentabilidad va de un 200% a un 400% añadido por un 10% de servicio dado por una percepción de calidad del cliente y alineada a la estrategia de diferenciación que se utilizará.

Tabla 5

Cartera de productos

PRODUCTO	COSTO MP	PVP
PLATOS		
Corviche en salsa pesto de camarones	\$1,07	\$3,45
Sánduche club salmón	\$4,75	\$11,88
Sánduche de pollo al morrón	\$2,50	\$7,50
Sánduche pastrami con berenjena	\$2,09	\$9,14
Torta de choclo y chorizo manaba	\$2,55	\$6,80
Trilogías de empanadas	\$3,00	\$8,50
Tamal en cerdo en salsa gravy	\$2,25	\$5,63
POSTRES		
Tiramisú con cardamomo	\$1,06	\$3,19
Marmoleado	\$0,31	\$1,18
Tres leches	\$0,73	\$3,63
Panna cotta	\$0,80	\$3,60
Cheseecake	\$0,84	\$3,17
BEBIDAS		
Jugos	\$0,16	\$1,39
Capuchino	\$0,25	\$2,06
Mocachino	\$0,28	\$2,28
Expreso	\$0,08	\$1,33
Americano	\$0,08	\$1,33
Irish coffee	\$1,57	\$5,94
Frapuchino	\$0,49	\$4,01

10.5 Estrategias de Promoción y Comunicación

10.5.1 Estrategia Promocional

Se aplicará una estrategia de “Pull” de marketing, pues las promociones y los esfuerzos de marketing estarán direccionados a los consumidores.

Philip Kotler señala que la estrategia de marketing pull orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador utilizando, fundamentalmente, las variables publicidad y promoción a través de los medios de comunicación de masas. (García, 2021)

10.5.2 Publicidad

Según las encuestas el 100% de las personas se enteran de las aperturas de nuevos establecimientos y de los productos que ofrecen mediante redes sociales, en ese sentido, a los clientes les gustaría recibir notificaciones a través de redes sociales, por lo que contará con páginas en “Instagram”, “Facebook” y “WhatsApp Business”, la información publicada por estos canales permitirá conocer de primera mano los productos y promociones a ofrecer.

Este indicador nos permite focalizarnos a presentar a la marca mediante estos canales, por lo que la empresa tendrá presencia en las redes sociales, en donde los clientes puedan encontrar información actualizada de los menús, horarios de atención, promociones, ubicación y teléfonos de contacto.

En cuanto a la red social de Facebook e Instagram se manejarán publicaciones de al menos un arte por día, para tener mejor alcance, y en WhatsApp Business podremos tener una comunicación más directa que permitirá solventar dudas y requerimientos de los clientes.

Entre otras estrategias de publicidad a la cafetería se han planificado actividades como: participación en ferias, promoción en jochas, creación de alianzas

estratégicas con agencias de viajes, publicidad en plataformas digitales como booking y TripAdvisor.

10.5.3 Plan de Promoción

Se buscará posesionarse en el mercado mediante un excelente servicio al cliente y la calidad en el servicio. Para crear un vínculo más acogedor con el consumidor se realizarán distintas promociones que están costeadas bajo una receta estándar. Estas son:

- Se obsequiará una porción de cake marmoleado a las personas en el día de su cumpleaños el cual es el postre con menos costos de elaboración. Se estima que se obsequiará cuatro postres por mes.

Tabla 6

Costo de promoción

CAKE MARMOLEADO DE MANGO Y MARACUYA	
DETALLE	CMP
1 porción del postre	\$ 0,31

Nota. Tomado de receta estándar

- Las promociones están direccionadas a la estacionalidad, es decir de acuerdo con la proyección de ventas, existe un incremento del mes nueve al mes once en los cuales se realizan festividades en Latacunga, el plan de promoción consiste en obsequiar allullas en representación a la conmemoración de las festividades de la temporada con la finalidad de tener más afluencia de comensales debido a que también llegan visitantes a la ciudad.

Tabla 7*Costo de promoción*

ALLULLAS	
DETALLE	CMP
1 funda personalizada con 1 allullas	\$ 0,12

Nota. Tomado de receta estándar

- Se regalará una mini allullas por cada persona que consuma un producto en la cafetería. Este producto se dará como entrada en los meses de festividades de la mama negra. Esto se calculará en base al número de unidades vendidas de platos fuertes de los meses de las festividades según la proyección de ventas.

Tabla 8*Costo de promoción*

CANELAZO	
DETALLE	CMP
1 Stand (un solo pago)	\$ 15,00
shots de canelazo (unidad)	\$ 0,10
1500 unidades de shot por meses de festividad	\$ 150,00

Nota. Tomado de receta estándar

- Se acudirá a las jochas realizadas por los personajes de la mama negra con presencia de un stand que represente a la cafetería en el cual se regalará shots de canelazo invitándoles a conocer el establecimiento en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

11. Aspectos generales del negocio

11.1 Nombre de la empresa

“Aroma” café autor

11.2 Logo

Figura 6

Logo de la cafetería



12. Ubicación

La cafetería propuesta estará ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga en la parroquia Ignacio Flores. Este sector ha sido seleccionado por la construcción del Parque Lineal Nintinacazo y debido a la vista de la naturaleza en especial hacia volcanes como Cotopaxi e Intisana. Asimismo, queda a 10 minutos del centro de Latacunga; por ende, es una ubicación estratégica para abarcar a un público latacungueño, nacional y extranjero.

Figura 7

Mapa de ubicación geográfica

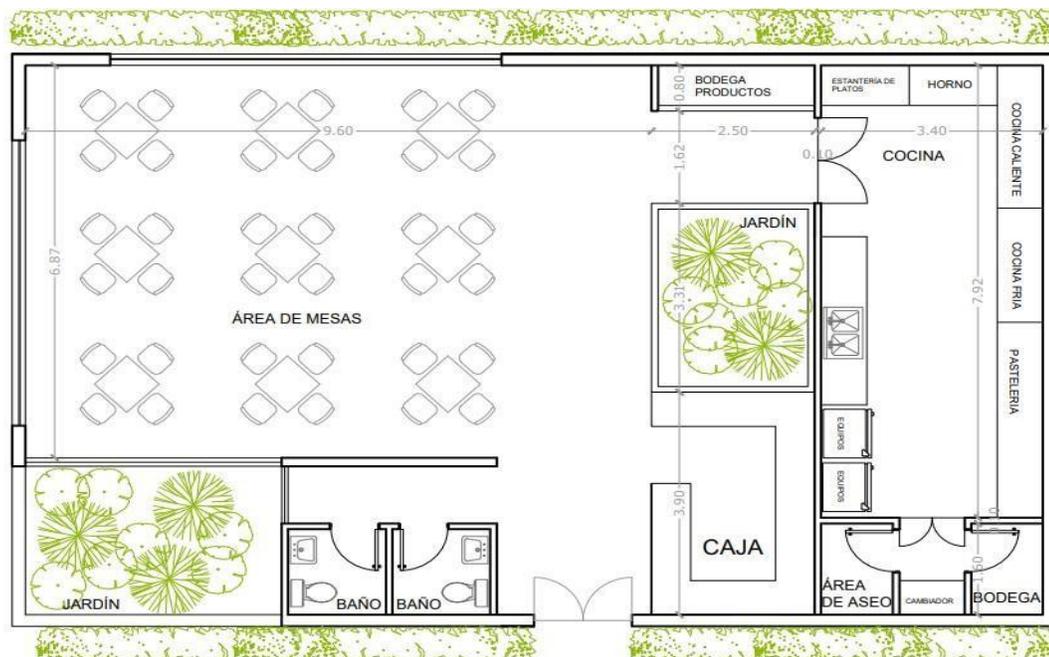


Nota. Tomado de Google Maps.

12.1 Detalles de instalación

Figura 8

Distribución de las instalaciones



Nota. Elaborado por Arq. Jorge Luis López

Para el funcionamiento de la cafetería es necesario tener dos áreas fundamentales

como son cocina y salón.

Se identifica que la cocina debe contar con una cocina fría la cual tiene dos estufas y una mesa de acero inoxidable para poder desarrollar la producción de los productos que le corresponda a esta área. Este espacio se encarga de realizar entradas frías y bebidas.

La cocina caliente debe tener cuatro estufas y al igual que la cocina fría debe contar con un mesón de acero inoxidable para realizar la realización del mise en place que le corresponde. A esta área se le encarga la producción de salsas, guarniciones, platos principales entre otros.

El área de pastelería tendrá un espacio específico para el desarrollo de esta dentro de la cocina. De igual manera, los insumos y herramientas que este segmento utilizará serán de uso exclusivo del área para evitar una contaminación cruzada entre alimentos. Se encarga de la producción de los prostres, tortas, bocaditos de dulce y panes.

En la organización de la cocina se puede observar los equipos de refrigeración y congelación al igual que empacadora al vacío para la conservación de los alimentos que ya hayan pasado por un proceso.

En el salón se establece la ubicación de nueve mesas con una capacidad de cuatro asientos por mesa llegando a un alcance de 36 personas.

13. Gestión táctica de operaciones

Para una organización, es necesario el asentamiento de procesos fundamentales para que éste cuente con un adecuado funcionamiento. Se detalla en la figura siguiente.

Figura 9*Mapa de Procesos*

Nota. Elaboración propia

Para los procesos estratégicos se toma en cuenta a la planificación estratégica con la finalidad de que se hagan procesos de mejora continua tanto en el servicio como en el producto terminado e identificar los errores para tener una solución a tiempo. De la misma forma, se ha determinado la gestión comercial con el objetivo de crear una fidelización con el cliente a través de una experiencia gastronómica acompañada con un buen servicio, cortesías por cumpleaños o eventos importantes o descuentos a grupos de más de 20 personas. Para tener una gestión de calidad adecuada se debe brindará capacitaciones a los colaboradores para que puedan seguir los parámetros de las cualidades organolépticas que deben cumplir tanto la materia prima como los productos terminados.

En cuanto a los procesos operativos se identifica a los procesos de compra para determinar el stock de los productos y establecer el periodo de tiempo en el cual se deben realizar pedidos a los proveedores considerando la demanda. Asimismo, el proceso de producción se fija a través de cuadros con el desarrollo del mise en place de cada producto con el objetivo de que no falten elementos del menú. El proceso de

atención al cliente se detalla en la ubicación estratégica de las mesas, presentación de un menú concreto, recepción y despacio de los pedidos a tiempo, y facturación.

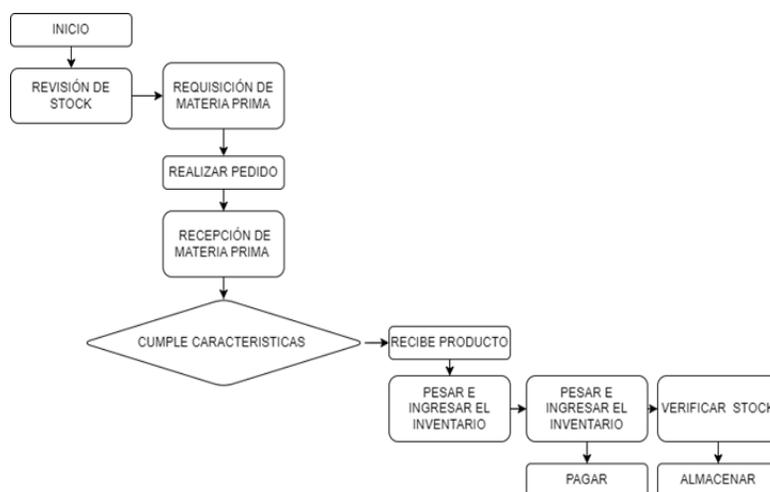
Correspondiente a los procesos de soporte o apoyo, la gestión administrativa debe hacer planes estratégicos para poder sostener la empresa en los meses con menos afluencia, establecer un plan de contingencia para situaciones imprevistas y monitorear los tiempos de cocina y sala. La gestión financiera debe presupuestar los gastos que se hagan mes a mes, mantener y controlar el estado de flujo de efectivo y de efectuar el pago a proveedores. La gestión de talento humano también toma un rol importante en cuanto a los procesos porque se encargará de hacer una lista de funciones para cada puesto y de igual manera de la contratación adecuada para cada perfil, debe mantener al equipo motivado mediante capacitaciones y programas de incentivo por cumplimiento de metas.

13.1 Descripción de procesos.

13.1.1 Proceso de compra de materia prima

Figura 10

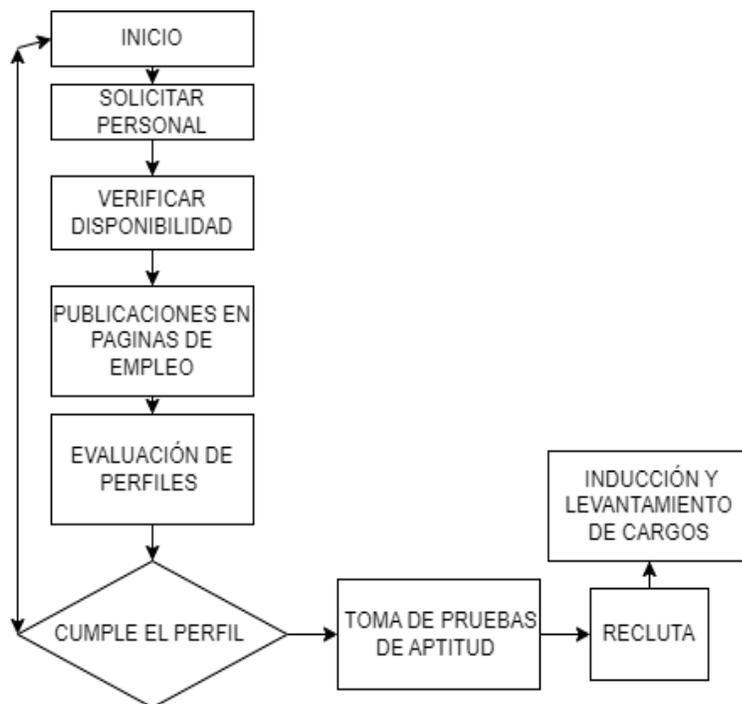
Proceso de compra de materia prima



13.1.2 Proceso de selección del personal

Figura 10

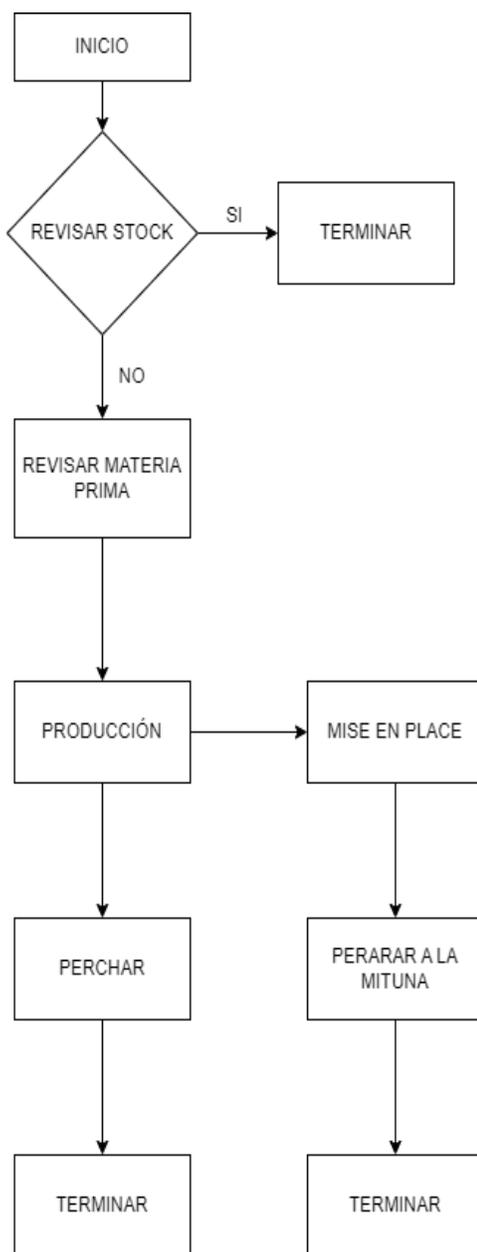
Proceso de selección de personal



13.1.3 Proceso de producción y perchado

Figura 11

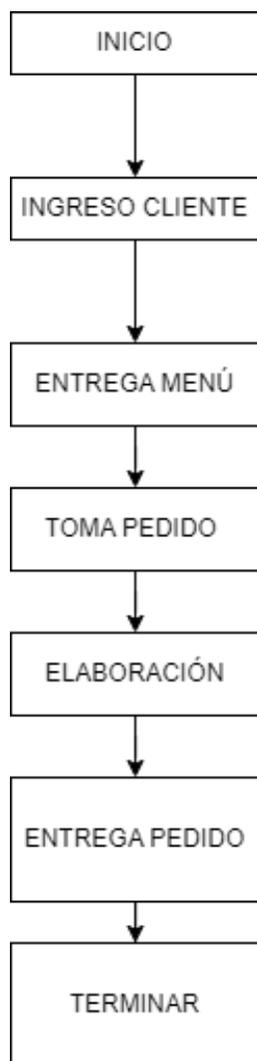
Proceso de producción y perchado



13.1.4 Proceso de atención al cliente

Figura 12

Proceso de atención al cliente en el local



13.2 Cadena de valor

Tabla 9

Cadena de valor

Infraestructura: la empresa contará con un equipamiento industrial para la cocina, un salón implementado adecuadamente y con acceso áreas verdes.				
Gestión de Talento Humano: reclutamiento de personal, remuneración en base al cargo, capacitaciones, cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de los procesos y la atención al cliente.				
Desarrollo tecnológico: investigación de la introducción a nuevos mercados, investigación del comportamiento de los consumidores, creación de nuevos productos, uso de maquinaria tecnológica.				
Compras: gestión de diferentes proveedores en alimentos, maquinarias e insumos.				
Logística interna	Operación	Logística externa	Marketing	Servicio
Recepción y almacenamiento de alimentos y materiales. Respectivo control de calidad de los productos.	Elaboración de diferentes platos de sal y dulce, algunos dependerán de la temporada. Control de calidad.	Manejo de pedidos y facturación. Emplatado del menú seleccionado.	Publicidad por redes sociales. Promociones en determinados días y en determinados menús. Participación en jochas en la Mama Negra.	Garantía de buenas prácticas de manufactura. Sugerencias y/o recomendaciones.

13.2.1 Ventaja competitiva

Se determina que la ventaja competitiva es de **diferenciación centrada** ya que se busca brindar al consumidor una experiencia que quede en sus memorias a través de la atención, gastronomía y ambiente y así lograr su fidelización.

Esta cafetería busca dar una vivencia única al consumidor donde exista una

fusión entre un menú con platos tradicionales con un giro por las creaciones del Chef y la distracción de estar en medio de un ambiente de naturaleza teniendo una vista agradable para el consumidor.

En base a la cadena de valor previamente elaborada, se puede determinar que la cafetería controla sus procesos desde la recepción de los alimentos que pasan el control de calidad hasta la garantía de la inequidad del producto final haciendo que éstos se destaquen.

13.2.2 Necesidades y requerimientos

En las siguientes tablas se detallará el equipamiento que debe tener la cafetería para iniciar su funcionamiento.

Tabla 10

Equipos de cocina

Maquinaria y equipos	Cant	PVP	Total
Cafetera	1	\$ 2.808,92	\$ 2.808,92
Moledora de granos de café	1	\$ 750,31	\$ 750,31
Filtro de agua para cafetera	1	\$ 50,95	\$ 50,95
Cocina industrial 4 quemadores	1	\$ 972,00	\$ 972,00
Batidora	1	\$ 642,13	\$ 642,13
Horno	1	\$ 2.410,14	\$ 2.410,14
Licuadaora	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Refrigerador	1	\$ 2.114,61	\$ 2.114,61
Empacadora al vacío	1	\$ 1.640,40	\$ 1.640,40
Congelador	1	\$ 3.740,67	\$ 3.740,67
TOTAL			\$ 15.230,13

Tabla 11*Mobiliario y herramientas de cocina*

Mobiliario de cocina	Cant	PVP	Total
Balanza	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Bowls	7	\$ 3,34	\$ 23,38
Latas	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Batidor de mano	1	\$ 6,54	\$ 6,54
Chaira	1	\$ 12,11	\$ 12,11
Cucharones	2	\$ 7,49	\$ 14,98
Espumadera	1	\$ 30,87	\$ 30,87
Silpats	3	\$ 25,97	\$ 77,91
Salseros	3	\$ 2,04	\$ 6,12
Charolas	3	\$ 7,60	\$ 22,80
Tablas de picar	5	\$ 22,93	\$ 114,65
Organizador condimentos	1	\$ 33,72	\$ 33,72
Ollas	7	\$ 15,00	\$ 105,00
Sartenes	4	\$ 40,08	\$ 160,32
termómetro digital	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Estátula de codo	2	\$ 4,66	\$ 9,32
Estátula de goma	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Cuchillo cebollero	2	\$ 10,31	\$ 20,62
Cuchillo de sierra	1	\$ 22,10	\$ 22,10
Cuchillo puntilla	2	\$ 2,48	\$ 4,96
TOTAL			\$ 838,40

Tabla 12*Equipos de limpieza*

Equipos de limpieza	Cantidad	PVP	Total
Escobas	2	\$2,60	\$5,20
Pala	1	\$2,10	\$2,10
Trapeador	2	\$2,45	\$4,90
Basureros	3	\$24,49	\$73,47
Extintor multifuncional	1	\$40,00	\$40,00
Atrapa grasas	1	\$180,00	\$180,00
TOTAL			\$305,67

Tabla 13*Equipos de computación y facturación*

Equipos de computación	Cantidad	PVP	Total
Computadora con sistema de facturación	1	\$ 638,39	\$ 638,39
Impresora para facturar	1	\$ 59,26	\$ 59,26
Caja registradora	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Impresora para documentos	1	\$ 77,68	\$ 77,68
TOTAL			\$ 815,33

Tabla 14*Mobiliaria e insumos para el salón*

Muebles del salón	Cantidad	PVP	Total
Juego de mesa y 4 sillas	9	\$ 195,00	\$ 1.755,00
Cuchillos de mesa	40	\$ 1,86	\$ 74,40
Tenedor de mesa	40	\$ 1,01	\$ 40,40
Cuchara sopera	40	\$ 0,97	\$ 38,80
Cuchara de café	40	\$ 0,44	\$ 17,60
Vasos	40	\$ 0,60	\$ 24,00
Plato sopero	8	\$ 13,96	\$ 111,68
Plato para taza	40	\$ 3,59	\$ 143,60
Plato para postre	40	\$ 4,22	\$ 168,80
Tazas	40	\$ 4,98	\$ 199,20
Platos base	40	\$ 15,80	\$ 632,00
Jarras	5	\$ 6,55	\$ 32,75
TOTAL			\$ 3.238,23

13.2.3 Capacidad

El local dará atención al público de miércoles a domingos en un horario de 9:30 am a 6:30 pm. En su diseño cuenta con nueve mesas de cuatro puestos en cada una de ellas. Por ende, la capacidad instalada de consumidores será de 36

personas, pero la capacidad máxima puede llegar a 45 personas en el establecimiento.

Con respecto a la producción de alimentos, es necesario considerar que los platos son productos elaborados a la minuta. Los alimentos preparados al momento tomarán un proceso de elaboración previa la cual se conoce como “mise en place” en el ámbito culinario lo que hace referencia a realizar todas las previas preparaciones para culminar el montaje de un plato. Una vez tomada la orden, esta se debe despachar entre 10 a 13 minutos.

13.2.4 Inversión inicial

Una vez calculados los valores para implementar la cafetería en su totalidad se puede elaborar el cálculo de la inversión inicial.

Tabla 15

Inversión inicial

RECURSOS	TOTALES
Maquinaria y equipos	\$15.230,13
Mobiliario de cocina	\$ 838,40
Equipos de limpieza	\$ 305,67
Equipos de computación	\$ 815,33
Muebles del salón	\$ 3.238,23
TOTAL INVERSIÓN	\$20.427,76

Esta inversión será repartida con el 65% de capital propio y el 35% de endeudamiento a 5 años.

13.2.5 Costos de mano de obra y materia prima

Tabla 16

Suelos de colaboradores

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)	Clasificación	Año de contratación
Gerente	1	\$ 800,00	Gasto	Año 1
Jefe de cocina	1	\$ 650,00	Costo (MOD)	Año 1
Auxiliar cocina	2	\$ 450,00	Costo (MOD)	(1 en año 1) (1 en año 4)
Jefe de sala	1	\$ 500,00	Costo (MOD)	(1 en año 2)
Mesero	2	\$ 450,00	Costo (MOD)	(1 en año 1) (1 en año 5)

Tabla 17

Gastos operacionales

Datos	Valor	Tiempo
Mantenimiento de máquinas	\$ 40,00	cada 3 meses
Gasto de constitución	\$ 2171,00	un pago
Suministros de limpieza	\$ 85,60	Cada 4 meses
Arriendo	\$ 300,00	mensual
Servicios básicos	\$ 100,00	mensual

13.3 Plan de producción

13.3.1 Costes materia prima

Se han determinado el costo de la materia prima de los elementos que estarán en el menú para el plan de producción, detallando el valor de la materia prima de cada producto, su utilidad y el precio de venta al público considerando el 10% de

servicio y el 12% de impuestos.

13.3.2 KPI'S de procesos.

Para este proyecto se analiza la aplicación de algunos KPI'S importantes para la industria restaurantera, los cuales son:

- **Cash Flow:** Medición de entradas y salidas del dinero para hallar la rentabilidad de la empresa restando los ingresos totales de los gastos totales. Se determina que esta medida sea controlada mes a mes.
- **Numero de cliente – ventas:** detectar que cantidad de clientes asisten a la cafetería durante determinado tiempo y se calcula el punto de equilibrio teniendo en cuenta los costos fijos / el precio de venta menos los costos variables.
- **Ticket promedio:** con este KPI se calcula el promedio de cuanto es el consumo en dinero cada cliente. Para su obtención se debe dividir el ingreso de ventas para el número total de clientes.
- **Costes:** se considera el control de los costos fijos como alquiler, luz, agua, depreciación de mobiliaria y maquinaria, costos de materia prima, costos de marketing y costos laborales.
- **Satisfacción del cliente:** medición de la experiencia del cliente en el local a través de software de planificación.

13.4 Plan de compras

El plan de compras se refiere a la adquisición de los alimentos e insumos que se necesita para la elaboración del producto final y el funcionamiento del establecimiento.

Para llevar a cabo el plan de compras, se necesitará que los encargados de cada área realicen una requisición de productos revisando el stock previamente para evitar tener un inventario elevado. Estas requisiciones se convertirán en órdenes de compras entregadas a los proveedores semanalmente.

Tabla 18

Organizador de productos y proveedores

Producto	Pedido en tiempo	capacidad de atención del proveedor	Pago a proveedor
aceite	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
azúcar	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
bicarbonato	1 vez al mes	entrega 1 día después	Fin de mes
café	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
chocolates	1 vez cada dos semanas	entrega 1 día después	Fin de mes
embutidos	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
frutas frescas	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
frutos secos	1 vez al mes	entrega 1 día después	Fin de mes
Harina de trigo	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
huevos	1 vez a la semana	entrega inmediata	Fin de mes
infusiones	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
lácteos	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
panes	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
polvo de hornear	1 vez al mes	entrega 1 día después	Fin de mes
productos	1 vez a la semana	entrega 1 día	Fin de

Producto	Pedido en tiempo	capacidad de atención del proveedor	Pago a proveedor
cárnicos		después	mes
pulpas para jugos	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
quesos	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
sal	1 vez a la semana	entrega 1 día después	Fin de mes
vegetales	1 vez a la semana	entrega inmediata	Fin de mes

14. Filosofía empresarial

14.1 Misión:

Ofrecer a los clientes una experiencia inolvidable en alimentos y bebidas con el concepto de autor con productos diferenciados que cumplan las expectativas de los clientes junto a un espacio campestre agradable para los consumidores.

14.2 Visión:

En 2028 posicionarse en el mercado de Latacunga como una de las mejores cinco opciones de cafetería, reconocida por sus exquisitos productos y su excelente ambiente mediante recetas únicas y una experiencia a los clientes exclusiva.

14.3 Objetivos a Mediano Plazo:

- Aumentar la cartera de clientes a un 4% del mercado objetivo en los cinco primeros años.
- Aumentar el volumen de venta en 2% en el segundo año del proyecto a través de incentivar la recompra.

- Reducir los desperdicios de materia prima en un 5% al final de cada año.
- Marcar la diferencia en el mercado, siendo una de las mejores cafeterías con un grado de satisfacción del 90%.
- Captar clientes nuevos, no solo personas de Latacunga, sino que el mercado se amplie a los turistas que realizan actividades de senderismo en la provincia.
- Cubrir con la inversión inicial dentro de los primeros cinco años de actividad de la empresa.

15. Organigrama de la empresa

Figura 13

Estructura organizacional

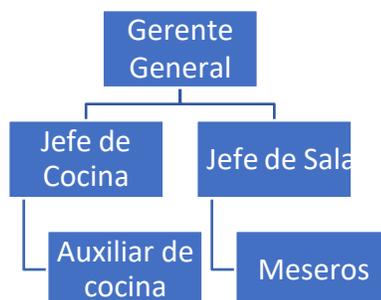


Tabla 19

Perfil del puesto y actividades a realizar

Puesto	Actividades del puesto	Requisitos	Presupuesto
Gerente General	Encargado de procesos administrativos	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing afines	\$800
	Administración de recursos humanos y activos fijos		
	Toma de decisiones		
	Identificar mercados rentables		
	Análisis de mix de productos e impulso de ventas mediante venta sugestiva y agregadores		
	Presupuestar actividades y esfuerzos de marketing		
	Supervisar operaciones y gestión del control		
	Cuadre de caja		
	Pago de servicios básicos		
	Manejo de inventarios		
Auxiliar de Cocina	Realización de mise and place	Bachiller en ciencias generales	\$450
	Soporte en preparación de alimentos		
	Orden y limpieza en cocina		
	Elaboración de comida	Profesional en	\$650
	Inventario de materia prima y control de maquinaria y herramientas		

Puesto	Actividades del puesto	Requisitos	Presupuesto
Jefe de Cocina	Realización de recetas estándares	carreras gastronómicas	
	Manejo y control de producción		
	Control de producto terminado		
	Creación de menús		
Jefe de Sala	Capacitación al personal y cobro de pedidos.	Profesional en barismo	\$500
	Organizar eventos		
	Realizar todo tipo de bebidas		
	Inventario de vajillas y bebidas		
Meseros	Atención al cliente	Bachilleres en ciencias generales	
	Toma de pedidos		
	Realizar todo tipo de bebidas		\$450
	Apoyo de cobro de pedidos		

16. Información legal

16.1 Tipo de empresa

La cafetería se constituirá como Sociedad por Acciones Simplificadas, esta se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, y tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de emprendimientos. (SCVS, 2022)

Los documentos que deberá presentar el usuario para la constitución son:

- Solicitud de Constitución.

- Archivo PDF que contenga Acto / Contrato Privado + Reserva debidamente firmado electrónicamente.
- Archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
- Archivo PDF que contenga la nómina de accionistas y administradores.
- Copia de las respectivas cédulas o pasaportes (SCVS, 2022)

La actividad económica de la cafetería es la producción y expendio de alimentos de cocina de autor según la Super de Compañías pertenece a restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera, incluido comida para llevar (CIUU I5610.01),

Reparto de utilidades. - La distribución de las utilidades se realizará conforme a lo establecido en la Ley de Compañías para las sociedades anónimas.

Capital Social. – La entidad de sociedad anónimas no tiene un capital mínimo requerido.

16.2 Gastos de constitución

Tabla 20

Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Constitución en la SCVS	
Constitución de la Sociedad por Acciones Simplificadas	\$1.500
Municipio de Latacunga	
Patente Municipal	\$20
Registro único de contribuyentes (RUC)	\$0
Trámites Municipales	\$100
Ministerio de Turismo	
Permiso de Uso de Suelo	\$20
Insumos y viáticos	\$50

Nota. Elaboración propia

16.3 Permiso de funcionamiento

- Permiso uso de suelo
- Permiso de funcionamiento de Bomberos
- Patente municipal
- Autorización de la Gobernación
- Permiso de Ministerio de Salud Pública
- Licencia en Ministerio de Turism

16.3 Legislación Vigente

Esta sociedad se registrará por las disposiciones contenidas en la sección enumerada agregada a continuación del artículo 317 de la Ley de Compañías, y en lo no previsto en dicha sección, se registrará por el presente estatuto, por las normas que rigen a las sociedades anónimas y, en su defecto, por las normas que rigen a las sociedades mercantiles según la Ley de Compañías, en cuanto estas últimas no fueren contradictorias con ellas, además del reglamento a la sociedad por acciones simplificadas.(Ley de Compañías, 2022)

Ventajas:

Más fácil su constitución, se puede constituir de manera unipersonal, no se requiere socios para crear la empresa.

- No se necesita un capital mínimo para su constitución.
- Patrimonio personal queda protegido, se responde únicamente por el capital aportado a la SAS.

Desventajas:

- No puede realizar actividades económicas que estén fuera de su giro declarado.

17. Plan financiero

17.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

En base a los datos del BCE, la industria de alojamiento y servicio de comida ha tenido un crecimiento del 4,7% hace ocho años. Para su cálculo, se ha determinado tomar en consideración desde el año 2015 debido a que los años 2019, 2020 y 2021 fueron años atípicos por la pandemia. Por lo tanto, para tener un crecimiento más ajustado a la realidad se consideraron años anteriores a los atípicos.

Tabla 21

Proyección de unidades vendidas del primer año

Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Corviche en salsa pesto de camarones		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74
Sánduche club salmón		46	46	46	46	46	46	46	46	47	48	49	50
Sánduche de pollo al morrón		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74
Pastrami con berenjena		77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	88	90
Torta de choclo y chorizo manaba		77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	88	90
Trilogías de empanadas		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74
Tamal en cerdo en salsa gravy		39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	41	42
Tiramisú con cardamomo		77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	88	90
Marmoleado		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74
Tres leches		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74
Panna cotta		39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	41	42
Cheseecake		46	46	46	46	46	46	46	46	47	48	49	50
Jugos		92	93	94	95	96	97	98	99	100	102	104	106
Capuchino		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74

Mocachino		62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	74
Expreso		39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	41	42
Americano		46	46	46	46	46	46	46	46	47	48	49	50
Irish coffee		39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	41	42
Frapuchino		39	39	39	39	39	39	39	39	39	40	41	42

Para llegar al cálculo de las unidades que se deben vender mensualmente se debe mencionar que se tomó como referencia el 82% del mercado objetivo que estarían dispuestas a pagar menos de \$12, el 67% de las personas que les gustaría visitar cafeterías con espacios verdes y el 38% de personas que les gusta la variedad en los productos. Todo esto en basándose en los platos fuertes.

Tabla 22

Proyección de unidades vendidas a cinco años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Corviche en salsa pesto de camarones	811	1054	1590	2536	3615
Sánduche club salmón	562	688	1036	1653	2351
Sánduche de pollo al morrón	811	1054	1590	2536	3615
Sánduche pastrami con berenjena	993	1267	1930	3075	4394
Torta de choclo y chorizo manaba	993	1267	1930	3075	4394
Trilogías de empanadas	811	1054	1590	2536	3615
Tamal en cerdo en salsa gravy	474	588	882	1417	2027
Tiramisú con cardamomo	916	1267	1930	3075	4394
Marmoleado	811	1054	1590	2536	3615
Tres leches	811	1054	1590	2536	3615
Panna cotta	474	588	882	1417	2027
Cheseecake	562	688	1036	1653	2351
Jugos	1176	1505	2283	3660	5248
Capuchino	811	1054	1590	2536	3615
Mocachino	811	1054	1590	2536	3615
Expreso	474	588	882	1417	2027
Americano	562	688	1036	1653	2351
Irish coffee	474	588	882	1417	2027
Frapuchino	474	588	882	1417	2027

17.2 Proyección de ventas

Tabla 23

Venta a cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL DE VENTAS	\$ 64.049,30	\$ 86.480,40	\$ 138.802,38	\$ 219.406,47	\$ 355.535,69

17.3 Estado financiero proyectado

Tabla 24

Estado de resultados anual o estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	64.049,30	86.480,40	138.802,38	235.005,78	355.535,69
Costo de los productos vendidos	-	51.396,96	68.392,95	83.183,75	119.738,14	157.348,12
UTILIDAD BRUTA	-	12.652,34	18.087,45	55.618,63	115.267,64	198.187,57
Gastos sueldos	-	11.996,87	13.826,38	14.932,49	16.127,09	17.305,95
Gastos generales	-	8.988,28	5.674,00	5.969,09	6.340,16	6.721,21
Gastos de depreciación	-	1.655,43	1.655,43	1.655,43	1.655,43	1.655,43
Gastos de amortización	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	-	(9.988,25)	(3.068,36)	33.061,62	91.144,95	172.504,98
Gastos de intereses	-	1.388,14	1.139,70	861,82	551,02	203,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-	(11.376,39)	(4.208,06)	32.199,80	90.593,93	172.301,59
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	-	4.829,97	13.589,09	25.845,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	(11.376,39)	(4.208,06)	27.369,83	77.004,84	146.456,35
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	6.842,46	19.251,21	36.614,09
UTILIDAD NETA	-	(11.376,39)	(4.208,06)	20.527,37	57.753,63	109.842,26

17.4 Flujo de caja

Se percibe que el proyecto generaría un efectivo conveniente para ejecutar su actividad comercial que le permiten solventar sus obligaciones y tener rentabilidad tanto para el proyecto como para el inversionista.

Tabla 25

Flujo de caja

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(37.944,75)	(20.150,57)	(6.310,80)	42.291,90	59.760,34	73.002,88
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(24.664,09)	(23.132,32)	(9.382,60)	39.119,36	112.950,27	69.591,66

17.5 Estado de situación financiera proyectada a cinco años

Tabla 26

Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - ANUAL						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Corrientes						
Efectivo	17.000,00	5.720,72	968,93	22.484,43	81.368,67	192.261,07
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes						
Propiedad, Planta y Equipo	20.944,75	20.944,75	20.944,75	20.944,75	20.944,75	20.944,75
Depreciación acumulada	-	(1.655,43)	(3.310,87)	(4.966,30)	(6.621,74)	(8.277,17)
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS						
Corrientes						
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	-	1.901,06	4.082,35	6.573,05
less por pagar	-	538,48	684,56	739,33	967,15	1.152,70
No Corrientes						
Deuda a largo plazo	13.280,66	11.183,86	8.838,61	6.215,49	3.281,56	0,00
PATRIMONIO						
Capital	24.664,09	24.664,09	24.664,09	24.664,09	24.664,09	24.664,09
Utilidades retenidas	-	(11.376,39)	(15.584,45)	4.942,92	62.696,55	172.538,81
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Activo corriente	17.000,00	5.720,72	968,93	22.484,43	81.368,67	192.261,07
Pasivo corriente	-	538,48	684,56	2.640,38	5.049,49	7.725,75
Capital neto de trabajo	17.000,00	5.182,24	284,37	19.844,05	76.319,18	184.535,32
Activo	37.944,75	25.010,04	18.602,81	38.462,87	95.691,69	204.928,65
Patrimonio	24.664,09	13.287,70	9.079,64	29.607,00	87.360,63	197.202,90
ROA	0,00%	-45,49%	-22,62%	53,37%	60,35%	53,60%
ROE	0,00%	-85,62%	-46,35%	69,33%	66,11%	55,70%

17.6 Análisis de relaciones financieras

Tabla 27

Evaluación financiera

TASAS DESCUENTO

CAPM	24,65%
WACC	18,63%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$12.673,24	VAN	\$25.268,05
PR	3,37	PR	3,16
IR	1,33	IR	2,02
TIR	31,65%	TIR	48,81%

Se puede determinar que el proyecto es rentable desde la concepción de este dado que el VAN es positivo tanto como para el proyecto como para el flujo del inversionista. El periodo de recuperación de la inversión y todos los gastos incurridos es de 3,37 años para el flujo del proyecto y 3,16 años para el inversionista.

En cuanto al IR se puede decir que en cada dólar invertido del proyecto retorna \$1,33 y en cuanto al inversionista retorna \$2,02. También podemos decir que el proyecto es viable debido a que la TIR del proyecto es de 31,65% y la TIR del inversionista 48,81%.

CONCLUSIONES

En base a la investigación de mercado en la ciudad de Latacunga y a las encuestas realizadas se puede determinar que existe un mercado para satisfacer en cuanto a la innovación de nuevos ambientes y platos en esta ciudad ya que se pudo determinar que a la mayoría de los habitantes latacungueños encuestados les gustaría experimentar nuevos conceptos de cafetería con una ambientación y un menú diferenciador dentro de los precios establecidos calculados a través de recetas estándares.

Debido a la valoración de los indicadores VAN, TIR, PRI e IR se puede analizar la viabilidad de este proyecto tanto para los inversionistas como para el proyecto.

RECOMENDACIONES

Se recomienda impulsar la estrategia “pull” determinada en el proyecto con la finalidad de tener una exposición acelerada en la población de Latacunga, los habitantes de sus alrededores y visitantes extranjeros.

Analizar la estructura de costos operativos de maquinaria y herramientas de cocina con otros proveedores con la finalidad de alcanzar una reducción de valores y generar una disminución de la inversión inicial.

Diversificar la cartera de productos adaptándola a productos y platos locales sin dejar a un lado el concepto del menú de autor.

Bibliografía

Ansoff, I. (10 de junio de 2017). *El Insignia*. Obtenido de El Insignia:

<https://elinsignia.com/2017/06/10/la-estrategia-de-las-empresas-segun-igor-ansoff/>

Association, A. M. (2 de febrero de 2020). *Marketing Intel*. Obtenido de Marketing Intel:

<https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-producto/significado-de-producto/>

Banco Central del Ecuador. (30 de junio de 2022). *BCE*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022>

Brown y Sutter. (2012). Investigación de Mercados. En V. R. Ríos, *Investigación de Mercados* (pág. 21). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Código del Trabajo. (01 de febrero de 2023). *LEXIS FINDER*. Obtenido de LEXIS FINDER:

<file:///C:/Users/PC/Downloads/6dee5166d76781b7ebaced412147dedb.pdf>

Escuela Gourmet. (25 de marzo de 2021). *Escuela Gourmet*. Obtenido de

<https://escuelagourmetonline.com.ar/historia-de-las-cafeterias/>

García, N. (2021). *IEBS*. Obtenido de IEBS:

<https://www.iebschool.com/blog/estrategia-push-y-pull-en-marketing-marketing-digital/>

Gob.ec. (18 de febrero de 2020). *Gob.ec*. Obtenido de

<https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>

Gob.ec. (23 de marzo de 2022). *GOB.EC*. Obtenido de

<https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-registro-unico-mipymes>

Gob.ec. (9 de septiembre de 2022). *GOB.EC*. Obtenido de

<https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-servicios-alimentacion-colectiva-restaurantescafeterias-bares-escolares>

Instagram. (2022). *Instagram*. Obtenido de

https://business.instagram.com/?locale=es_LA

ISU Universidad. (2023). *ISU Universidad*. Obtenido de <https://isu.edu.mx/que-es-la-cocina-de-autor/>

La Hora. (24 de septiembre de 2022). Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/mama-negra-rito-regresa-pandemia.html>

La Hora. (14 de febrero de 2022). *Ecuador participa en plan piloto para financiamiento de mipymes*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-financiamiento-mipymes-empresas-facturas.html>

Latacunga. (01 de enero de 2020). *Municipio de Latacunga*. Obtenido de Municipio de Latacunga: <https://latacungaturismo.com/alimentacion-y-mas/>

Ley de Compañías. (01 de enero de 2022). *Lexis*. Obtenido de Lexis:

<https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-companias>

Ley de Compañías. (15 de marzo de 2023). *LEXIS FINDER*. Obtenido de LEXIS FINDER:

<file:///C:/Users/PC/Downloads/9d4b972414679187b9cb2b936b4f8e75.pdf>

Murilo Kuschick. (2019). Marketing y comunicación. *El Cotidiano*.

Olmedo, S. (22 de abril de 2020). *Comunicación Udla*. Obtenido de <https://marketing.udla.edu.ec/comunicacion/responsabilidad-social-en-ecuador/>

OpenTable. (abril de 2022). *OpenTable*. Obtenido de <https://restaurant.opentable.com.mx/resources/perspectivas-del-comensal/>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 3.

Ramos Morales, S. E., & Sarmiento Gualdrón, X. V. (1 de agosto de 2021). *Repositorio Institucional Universidad Técnica de Cotopaxi*. Obtenido de RepositorioInstitucional Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8406>

Revista Vistazo. (15 de diciembre de 2015). *Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/actualidad/lo-mejor-y-lo-nuevo-de-quito-restaurantes-cafeterias-bares-y-discotecas-BXVI11210>

SCVS. (14 de enero de 2022). *Portal único de trámites ciudadanos*. Obtenido de Portal único de trámites ciudadanos: <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas#beneficiary>

TripAdvisor. (29 de noviembre de 2022). *TripAdvisor*. Obtenido de TripAdvisor: https://www.tripadvisor.es/Restaurant_Review-g1202652-d25157131-Reviews-Ancestral_Cocina_Ecuatoriana-Latacunga_Cotopaxi_Province.html

Universidad Austral. (s.f.). Estructura de Capital. *Business School*.

Universo, E. (14 de febrero de 2022). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/asi-ha-crecido-el-sector-de-delivery-en-ecuador-alistan-aperturas-y-nuevos-servicios-nota/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA PARA CONOCER LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS LATACUNGUEÑOS SOBRE UNA CAFETERÍA.

1. ELIJA SU GÉNERO

HOMBRE

MUJER

2. ¿QUÉ RANGO DE EDAD TIENE?

18 - 25 AÑOS

25 - 40 AÑOS

MAYORES DE 40 AÑOS

3. ¿A QUÉ SE DEDICA?

ESTUDIANTE

TRABAJO BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA

TRABAJO INDEPENDIENTE

OTROS

4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ACUDE A UNA CAFETERÍA?

1 VEZ AL MES

2 A 3 MESES AL MES

NO ASISTO FRECUENTEMENTE A CAFETERÍAS

5. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL CUÁL ASISTE A UNA CAFETERÍA?

REUNIRME CON AMISTADES O FAMILIA

REUNIÓN POR TEMAS LABORALES

EXPERIMENTAR NUEVOS SABORES Y CONOCER NUEVOS LUGARES

6. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE CONSUME EN UNA CAFETERÍA?

SÁNDUCHES

BEBIDAS (CAFÉ, JUGOS, COCTELES, INFUSIONES)

POSTRES

ENSALADAS

7. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES FACTORES LE PARECE IMPORTANTE AL MOMENTO DE VISITAR UNA CAFETERÍA?

PRECIO

VARIEDAD

SERVICIO AL CLIENTE

UBICACIÓN

TEMÁTICA DEL LOCAL

8. ¿CUÁL ES LA UBICACIÓN DE SU AGRADO EN CAFETERÍAS?

CAFETERÍAS EN EL CENTRO DE LA CIUDAD

CAFETERÍAS CAMPESTRES CON ESPACIOS DE VEGETACIÓN Y AIRE LIBRE

9. ¿ESTÁ DE ACUERDO QUE EXISTAN ESTABLECIMIENTOS QUE PERMITAN EL INGRESO DE MASCOTAS?

TOTALMENTE DE ACUERDO

EN DESACUERDO

10. ¿BUSCA NUEVAS EXPERIENCIAS CULINARIAS (CAFETERÍAS Y/O RESTAURANTES) FUERA DEL CANTÓN LATACUNGA?

SÍ

DETALLE LAS CIUDADES QUE VISITA EN CASO DE QUE SU
RESPUESTA SEA POSITIVA.

Y NO

**11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LAS CAFETERÍAS QUE USTED VISITA
HABITUALMENTE EN LATACUNGA?**

**12. ¿CUÁL ES EL PRECIO QUE USTED ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR
UN PLATO DE SAL O DULCE, UNA BEBIDA CALIENTE Y UNA BEBIDA
FRÍA?**

Y DE \$5 A \$8

Y DE \$8 A \$12

Y DE \$12 A \$15

**13. ¿CONOCES UN RESTAURANTE O CAFETERÍA CON ESTILO “COCINA DE
AUTOR” EN LATACUNGA?**

Anexo 2. Focus Group

En el focus group realizado por el grupo de trabajo, asistieron alrededor de 8 personas oriundas de la ciudad de Latacunga, que fueron cuidadosamente seleccionadas, con el fin de conocer los intereses y preferencias al momento de asistir a una cafetería. Entre las características de los evaluados, existe un rango de edad de 20 a 45 años, con diferentes ocupaciones como: estudiantes, trabajadores independientes y trabajadores bajo relación de dependencia, todos frecuentan cafeterías y restaurantes por diversos motivos.

Las preguntas realizadas a los asistentes al focus group abarca las 4 P's del marketing, en cuanto a plaza, producto, promoción y precio. Adicional se realizó otras preguntas referentes al tipo de cafetería y las principales motivaciones por las cuales asisten y prefieren los establecimientos de alimentos.

Dentro de los resultados, los asistentes concuerdan en que el principal motivo que les hace regresar a una cafetería es el servicio al cliente y la calidad del producto.

En cuanto a sus preferencias de productos, el 90% de los asistentes, han degustado comida de la sierra y de la costa, sin embargo, no conocen acerca de la comida de autor, indican que sería muy atractivo experimentar este tipo de cocina creativa, ya que actualmente no conocen un establecimiento bajo este modelo en el cantón. El rango de dinero que estarían dispuestos a pagar por un plato de sal o de dulce es de \$5 - \$8, sin embargo, 5 de los asistentes aseguran que no tiene problema con pagar un precio superior si la experiencia culinaria está acorde.

Todos los asistentes prefieren un espacio campestre, fuera de la ciudad que les permita desconectarse y vivir una experiencia diferente, por otra parte, se buscó conocer acerca de la posibilidad de que la cafetería sea Pet friendly, no obstante, después de los resultados del focus group en este punto, se decidió que no es una necesidad por cubrir, el 70% de asistentes aseguran que no les gustaría asistir a una cafetería en donde se encuentren las mascotas.

Anexo 3. Cotización indumentaria

20	1 ea	ESPUMADERA	\$30.87	\$30.87
----	------	------------	---------	---------

MARIA ISABEL VIVERO

Initial: _____
Page 5 of 13

Equideca					04/19/2023	
Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total		
		Vollrath No. de Modelo 46970 Empaquetado 6 ea Espumadera - 15.24cm hoja/cuchilla, construcción de una sola pieza, uso pesado 18/8 de acero inoxidable, acabado tipo espejo hoja/cuchilla, mango satinado, 15.24cm (14.24 CM) hoja/cuchilla, 32.0675cm (32.1 CM) largo del mango, Importado (refiérase a vollrathfoodservice.COM (Tela proporcionada por el cliente) para completo(a) garantía policy)				
		CODIGO 172800 EN STOCK				
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$30.87		
21	1 ea	ESPATULA Vollrath No. de Modelo 52026 ESPATULA ALTA TEMPERATURA 41.91CM	\$26.70	\$26.70		
		COD#172842 EN STOCK				
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$26.70		
22	1 ea	ESPATULA PASTELERA 25.5CM Custom No. de Modelo 811CSP10 Marca: EAGLE CATERING EQUIPMENT CO.LTD CODIGO: 850556	\$4.66	\$4.66		
		EN STOCK				
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$4.66		
23	1 ea	TABLA PARA CORTAR Winco No. de Modelo CBWT-1520 Empaquetado 6 ea tabla para cortar, 50.8cmde largo x 38.1cmde ancho x 1.27cm de grosor, rectangular, BPA libre, blanco, NSF (cantidad romper = 6 unidades)	\$22.93	\$22.93		
		CODIGO 99822919 EN STOCK				
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$22.93		
24	1 ea	ORGANIZADOR DE CONDIMENTOS Winco No. de Modelo CCH-6 Empaquetado 6 ea Organizador de Condimentos, 6-compartimiento(s), 49.3713cmde largo x 15.875cmde ancho x 8.89cmH, con tapa y/e removible plástico insertos, puede lavarse en el lavavajillas, ABS, negro(a), NSF (cantidad romper = 6 unidades)	\$33.72	\$33.72		
		CODIGO 99827027 EN STOCK				
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$33.72		

MARIA ISABEL VIVERO

Initial: _____
Page 6 of 13

Equideca					04/19/2023	
Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total		
		Winco No. de Modelo TMT-DG6 Empaquetado 96 ea para asado termómetro, digital, -58° a 572°F (-50° a 300°C), 4.7625cm pantalla digital, incluye: 15.24cm sonda de penetración, temporizador, levantar/voltar abajo base, & imán (cantidad romper = 12 unidades)	\$21.01	\$21.01		
		CODIGO 99823017 EN STOCK				
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$21.01		
26	1 ea	CUCHILLO PARA CARNE Custom No. de Modelo 24609/010 Marca: TRAMONTINA Medida: 25.40CM Color: Azul	\$10.31	\$10.31		

			TOTAL ARTICULOS:	\$18.85
14	1 ea	MIXING BOWL, METAL Vollrath No. de Modelo 47946 Empaquetado 6 ea bol para mezclar, 16 cuartos de galón, acero inoxidable, 44.45cm (de diámetro., 16.51cm de profundidad/profundo, medidas aproximadas, Importado (refiérase a vollrathfoodservice.COM (Tela proporcionada por el cliente) para completo(a) garantía policy)	\$28.07	\$28.07



MARIA ISABEL VIVERO

Initial: _____
Page 4 of 13

			Equideca	04/19/2023
Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total
CODIGO 172508 EN STOCK				
			TOTAL ARTICULOS:	\$28.07
15	1 ea	BATIDORA 8QT. KitchenAid Commercial No. de Modelo KSM8990WH BATIDORA 8QT. C/BLANCO (500WATTS) COD 737331 EN STOCK	\$642.13	\$642.13
			TOTAL ARTICULOS:	\$642.13
16	1 ea	BATIDOR ALAMBRE GRUESO 25CM EAGLE CATERING EQUIPMENT CO.LTD. No. de Modelo M0825H MODELO M0825H BATIDOR ALAMBRE GRUESO 25CM.ACE.INOX. COD 850484 EAGLE CATERING EQUIPMENT	\$5.48	\$5.48
			TOTAL ARTICULOS:	\$5.48
17	1 ea	BATIDOR ALAMBRE GRUESO 45CM.ACE.INOX. EAGLE CATERING EQUIPMENT CO.LTD. No. de Modelo M0845H BATIDOR DE ALAMBRE GRUESO ACERO INOX	\$6.54	\$6.54
			TOTAL ARTICULOS:	\$6.54
18	1 ea	CUCHARÓN Vollrath No. de Modelo 46912 Empaquetado 12 ea Cucharón, 12 onzas., acero inoxidable, con gancho y ranurado 40.005cm manija/mango, Importado (refiérase a vollrathfoodservice.COM (Tela proporcionada por el cliente) para completo(a) garantía policy)	\$8.78	\$8.78
CODIGO 172609 EN STOCK				
			TOTAL ARTICULOS:	\$8.78
19	1 ea	CUCHARÓN Vollrath No. de Modelo 46906 Empaquetado 12 ea Cucharón, 6 onzas., acero inoxidable, con gancho y ranurado 38.1cm manija/mango, Importado (refiérase a vollrathfoodservice.COM (Tela proporcionada por el cliente) para completo(a) garantía policy)	\$7.49	\$7.49
CODIGO 172607 EN STOCK				
			TOTAL ARTICULOS:	\$7.49
20	1 ea	ESPUMADERA	\$30.87	\$30.87

MARIA ISABEL VIVERO

Initial: _____
Page 5 of 13

			Equideca	04/19/2023
Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total
Vollrath No. de Modelo 46970 Empaquetado 6 ea Espumadera - 15.24cm hoja/cuchilla, construcción de una sola pieza, uso pesado 18/8 de acero inoxidable, acabado tipo espejo hoja/cuchilla, mango satinado, 15.24cm (14.24 CM) hoja/cuchilla, 32.0675cm (32.1 CM) largo del mango, Importado (refiérase a vollrathfoodservice.COM (Tela proporcionada por el cliente) para completo(a) garantía policy)				
CODIGO 172800 EN STOCK				



		TOTAL ARTÍCULOS:	
			\$50.95
			\$972.00
4	1 ea	COCINA INDUSTRIAL 4 QUEMADORES Custom No. de Modelo JH Cocina Industrial 4 quemadores La parte superior con acero inoxidable mate 1.5, forrado con acero inoxidable mate 1mm, equipado con quemadores importados de 40.000 BTU, rubinetes de alta presión, lleva bandeja recolectoras de desperdicios, parrilla en hierro fundido de 0.35x0.35. En la parte inferior entrepaño . Patas regulables en tubo redondo de acero inoxidable 1 ½ . Medidas: 1.40x0.60x 0.90	\$972.00
			\$972.00
5	1 ea	 REACH-IN FREEZER Custom No. de Modelo LFB-1471PC Bottom Mount, Double Door Freezer Interior / Exterior Material Stainless Steel Number of Doors 2 Number of Shelves 6 Capacity (cubic feet) 48 Exterior Dimensions W x D x H (in.) 53.9 x 31.0 x 82.7 Compressor Size (HP) 3/4 Voltage / Frequency 115V / 60Hz Amps 10.9 Working Temperature 5 F to -9.4 F Refrigerant R404a Crated Weight (lbs.) 481 CODIGO 5852202 IMPORTACION	\$3,740.67
			\$3,740.67
6	1 ea	 ROSSELLA-HORNO 4 BANDEJAS GO UNOX No. de Modelo XEFT-04EU-EGDN Tipo de apertura De arriba a abajo Tipo de cierre Manual Distancia entre las bandejas 75 mm Frecuencia 50 / 60 Hz Potencia eléctrica 6,9 KW	\$2,410.14
			\$2,410.14

MARIA ISABEL VIVERO

Initial: _____
Page 2 of 13

		Equideca	04/19/2023	
Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total
		Dimensiones WxDxH (mm) 800x811x500 Peso 57 kg CODIGO 2502206 EN STOCK		
				\$2,410.14
7	1 ea	 LICUADORA, PARA BAR Vitamix No. de Modelo 062824 máquina de bebidas Advance®, apilable 48 onzas. (1.4 litros) transparente BPA libre Tritan™ Advance® contenedor, incluye (6) pre-cargado programas, incluye: Advance® ensamblaje de cuchilla & tapa, base negra, 2.3 pico HP, 120V/50/60/1-PH, 11.5 Amperios, NEMA 5-15P, cULus, NSF CODIGO 341613 EN STOCK	\$677.90	\$677.90
				\$677.90
8	1 ea	 MÁQUINA DE EMPAQUETADO AL VACÍO Alfa International No. de Modelo VP215 VacMaster® empaquetado al Vacío/sellador, 28.575cm x 38.735cm x 12.7cm cámara, (1) 26.035cm sello barra(s), giratorio(a)(s) Aceite, incluye (25) unidad(es) de 15.24cm x 25.4cm, 20.32cm x 25.4cm, 25.4cm x 33.02cm bolsas, 1/4HP, 110V/60/1-PH, 4.2 Amperios, 462 vatios CODIGO 959603 EN STOCK	\$1,640.40	\$1,640.40
				\$1,640.40
9	1 ea	 REFRIGERADOR VERTICAL 1 PUERTA Custom No. de Modelo LRB-771PC MARCA: LASSELE PROCEDENCIA: KOREA CONSTRUCCIÓN: Acero Inoxidable. Fabricado totalmente en acero inoxidable, interior y exteriormente. DIMENSIONES: 680 x 788 x 2100 mm (A x L x H) ruedas 0.13	\$2,114.61	\$2,114.61

Quote

04/19/2023

Project:
MARIA ISABEL VIVERO

From:
Equindeca
EQUINDECA Cia. Ltda
Mariscal Lamar 24-205 y
Ave. de las Americas
Quito
+(593) 72 825 555 (Contacto)

Número de Referencia de Trabajo: NA
2023/04/19

Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total
1	1 ea	 MAQUINA DE CAFE CASADIO No. de Modelo UNDICI A2 Undici es una máquina de dimensiones compactas, elegante y versátil, fácil de usar, de regular y de mantener. Se distingue por su nueva botonera mecánica de metal que permite efectuar una selección precisa e inmediata gracias a la presencia de LED. UNDICI está disponible en 3 colores (negro, blanco y rojo) y en tres versiones: semi-automática, automática, y automática "Coffeetogo" (para vasos de hasta 14,5 cm de altura) de 1, 2 y 3 grupos. Capacidad caldera: 10,5 Ltrs. Voltaje: 220V/60Hz/1Ph. Ancho x Profundidad x Altura: 712x528x570 (mm) CODIGO: 415932 EN STOCK	\$2,808.92	\$2,808.92
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$2,808.92
2	1 ea	 MOLEDORA DE GRANOS DE CAFÉ Casadio Enea en(sobre) demanda moledora, 2.65 libras. (1.2 kilogramo(s)) capacidad de la tolva, independiente electrónico dosis función(es), simple/un(a) solo(a) & doble dosis, 64 mm plano(a)(s) cuchillas, 115-120V/60/1-PH, 2.2 Amperios, RoHS, cULus, NSF (GVFIP29B7EAIA) CODIGO 415942 EN STOCK	\$750.31	\$750.31
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$750.31
3	1 ea	FILTROS DE AGUA	\$50.95	\$50.95

MARIA ISABEL VIVERO

Initial: _____
Page 1 of 13

Equindeca			04/19/2023	
Art.	Cant.	Descripción	Precio de Venta	Precio de Venta Total
		 Everpure No. de Modelo EV930090 Everpure® HQS-WF sistema, bacteriostatic, reduce bacterias, cysts, sabor a cloro & olor, incluye (1) pre-filtro & filtro, indicador de presión, NSF CODIGO: 665811 STOCK		
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$50.95
4	1 ea	COCINA INDUSTRIAL 4 QUEMADORES Custom No. de Modelo JH Cocina Industrial 4 quemadores La parte superior con acero inoxidable mate 1.5, forrado con acero inoxidable mate 1mm, equipado con quemadores importados de 40.000 BTU, rubinetes de alta presión, lleva bandeja recolectoras de desperdicios, parrilla en hierro fundido de 0.35x0.35. En la parte inferior entrepaño . Patas regulables en tubo redondo de acero inoxidable 1 ½ . Medidas: 1.40x0.60x 0.90	\$972.00	\$972.00
			TOTAL ARTÍCULOS:	\$972.00
5	1 ea	REAGENTE	\$2,740.00	\$2,740.00

Anexo 4. Cotización instrumentos de limpieza

DISTRIBUIDORA DE PLASTICOS CIA LTDA

1790246884001

Dirección: AV. DIEZ DE AGOSTO N30-03 AV. CUERO Y CAICEDO

PROFORMA SIN VALOR COMERCIAL

Fecha Impresión: 18 abr 2023 / 2:55 PM

Usuario impresión: achiluisa

Telefono: 022542847 023237271



Cliente:	MARIA ISABEL VIVERO	Numero:	PECLN-12335
Dirección:	MONTESERRIN	Fecha pedido:	18/04/23 0:00
Zona:	Zona 1	Condicion de Pago:	SIN CREDITO
Numero de Cuotas:	1	Vendedor:	CHILUISA ORTIZ ANA LUCIA
Contacto :			

Codigo	Cantidad	Descripcion	Nota	Valor	Descuento	Valor Total
27-17	2.0000	ESCOBA VENECIA		2,600000	0,000000	5,20
68-90	2.0000	RECOGEDOR DE BASURA MANGO ROSA DE MADERA RONIL		1,050000	0,000000	2,10
27-31	2.0000	TRAPEADOR DE TIRAS		2,493055	0,000000	4,99
37-144G	2.0000	PAPELERA VAIVEN PLANA 53 LTS GRIS - PAPEL CARTON		24,620000	0,000000	49,24

NOTA

Subtotal	61,53
Descuento	0,00
Subtotal - Descuento	61,53
Impuesto	7,38
Total	68,91

DISTRIBUIDORA DE PLASTICOS CIA LTDA

Anexo 5. Cotización equipo de computo

Disclaimer: The information contained in this e-mail is confidential and it is addressed. This information is considered provisional and referential; it cannot be totally or partially distributed or copied by any media without the authorization from BANCO PICHINCHA C.A. The Bank does not assume responsibility about this information, opinions or recommendations.

PROFORMA: 19-PR-0030146
 RUC/Ci: 1790040275001

CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5368 del 02/06/1995

Fecha: 23 de abril de 2023
Fecha Entrega: DE MES: DEL
Emisión Sist: 2023/04/23 05:04:09
No. Control: 19-PR-0030146
Ciudad: QUITO
Telef. :
RUC/CI: 9999999999

Razón Social: PA-CO Comercial e Industrial S.A.
Dirección: AV. COLON E4-81 Y AV. 9 DE OCTUBRE
Almacén: PA-CO QUICENTRO
Dirección: AV. NN.UU Y 6 DE DICIEMBRE C.C.QUICENTRO
Teléfonos: QUITO

Pedido: 19-PR-0030146 **Vendedor:** GENERAL **Usuario:** arecalde **Autoriza:** JAVIER **Página** 1 de 1

SC.	COD. BARRAS	PRODUCTO / REFERENCIA	MARCA	CANT.	UNI	PRECIO	TOTAL
1	194441901870	IMPRESORA 2775 7FR21A DESKJET MULTIFUNCION WIRELESS INK ADVANTAGE VELOCIDAD HASTA 18PPM NEGRO HASTA 14PPM COLOR UTILIZA SUMINISTROS 667 NEGRO Y 667 COLOR	HEWLETT	1,00	UN	59,2600	59,26
2	196380977817	COMPUTADOR TODO EN 1 ARO 3-24MB CORE I3 8GB 256GB SSD+1TB W11 23.8PLG PANTALLA 23.8" FHD, INTEL CORE I3-10100T DECIMA GENERACION, MEMORIA RAM 8GB, DISCO DURO MECANICO 1TB - DISCO ESTADO SOLIDO 256GB, TECLADO/MOUSE-USB BLANCO WINDOWS 11 PART NUMBER: F0EU00SYLD	LENOVO	1,00	UN	638,3900	638,39
3	796507	IMPRESORA ZKP5808 TERMICA PORTATIL BLUETOOTH TAMAÑO PEQUEÑO Y PESO LIGERO - CONEXION INALAMBRICA BLUETOOTH - ADMITE CODIGO QR Y CODIGO DE BARRAS - BATERIA DE LITIO DURADERA (4-5 DIAS)- COMPATIBLE CON SISTEMAS OPERATIVOS ANDROIDE E IOS - INDICADOR LED	ZKTECO	1,00	UN	77,6800	77,68

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de PA-CO Comercial e Industrial S.A.. En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su Conocimiento. **VALIDEZ OFERTA: 8 DIAS**

	SUMAN:	775,33
	SUBTOTAL	775,33
- DESCTO:	0,00	0,00
	TARIFA 0%:	775,33
	TARIFA 12,00 %:	93,04
	L.V.A. 12,00 %:	868,37
	TOTAL S:	868,37

<https://outlook.office.com/mail/inbox/id/AAMkADMzYTI1N2YyLWUyMjQlNGYyYy04OWZkLTmXmi0NTAxZGFjYgBGAAAAACjTTUQ1XmeTq7...> 2/2